

# Yükseköğretimde Kurumsal Yönetim: Akademik Birimlerin Yönetim Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar

## Institutional Management in Higher Education: Management Process of the Academic Units and Problems Encountered

Sedat Gümüş\* , Deniz Gülmez 

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Konya

### Özet

Yükseköğretim kurumlarının yönetim yapıları ve iç işleyişleri yükseköğretim literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, Türkiye’de üniversitelerin kurumsal yönetimleri ile ilgili çalışmalar oldukça az sayıdadır. Bu kapsamda, mevcut araştırmanın amacı ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının akademik birimlerinin yönetimlerinin mevcut işleyişinin belirlenmesi ve süreç içerisinde yaşanan sorunların ortaya çıkarılarak çözüm önerileri geliştirilmesidir. Araştırma, bireysel tecrübeleri incelemeye yönelik nitel araştırma türlerinden fenomenolojik (olgu bilim) desende yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubu; 2017–2018 eğitim-öğretim yılında Konya, İzmir ve İstanbul illerindeki devlet yükseköğretim kurumlarının başlıca akademik birimleri olan fakülte, enstitü ve yüksekokullarda idari pozisyonlarda görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır. Veriler, yüz yüze görüşmeler ile toplanmış olup, içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda devlet yükseköğretim kurumlarının akademik birimlerinin yönetiminde idari iş ve işlemlerin önemli bir yer tuttuğu, bu işlemlerin ise büyük oranda ilgili yönetmelik-yönergeler ve Yükseköğretim Kurulu’nun (YÖK) çizdiği çerçeve kapsamında yürütüldüğü görülmektedir. Yönetim konusunda en fazla yaşanan sorunların özellikle bütçe ve personel yetersizliği ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, bazı yöneticiler, mevcut işleyiş içerisinde iyi iletişim kurma, kurumu tanıma ve belirgin görev dağılımı yapmanın yönetim sürecini kolaylaştırdığını belirtmektedirler. Makalenin sonuç kısmında, çalışmanın bulgularına dayalı olarak akademik birimlerin yönetimleri konusunda yaşanan sorunların giderilmesine yönelik öneriler sunulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Kurumsal yönetim, nitel araştırma, üniversite yönetimi, yükseköğretim.

### Abstract

Management structures and internal mechanisms of higher education institutions have a significant place in the higher education literature. However, there are only a few studies that focus on management of higher education institutions in Turkey. Therefore, this study aims to find out the administrative structure of the academic units of higher education institutions in Turkey, reveal the existing problems, and offer solutions. As a qualitative research method, phenomenology was used to examine individual experiences in this study. The participants of the study include faculty members with administrative duties working in academic branches, such as college, institute, and junior college, of higher education institutions in Konya, İzmir, and İstanbul. The data were collected through face-to-face interviews and analyzed through the content analysis method. The results show that managerial work and transactions have an important place in the management of the academic units of the state higher education institutions and these processes are carried out mostly within the framework of related regulations/directives and the framework drawn by the Council of Higher Education (CoHE- YÖK). Most of the managerial problems were found to be related to budget and personnel shortage. Some of the managers stated that good communication, knowing the organization, and clear task delegation facilitate the management process. The conclusion section includes some recommendations to solve the existing problems in the academic unit management based on the findings.

**Keywords:** Higher education, institutional management, management of universities, qualitative method.

**Y**ükseköğretim alanında son yüzyıl içerisinde yaşanan kitleselleşme, öğrenci çeşitliliğinin artması, teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme gibi önemli gelişmeler başta kamu kaynaklarının yetersiz kalması olmak üzere yüksek-

köğretim alanında birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sorunlarla birlikte; yükseköğretim kurumlarının hesap verebilirlikleri, merkezi otorite, akademik özgürlük, kurumsal özerklik ve yetki devri gibi konular tartışılmaya başlan-

### İletişim / Correspondence:

Dr. Öğr. Üyesi Deniz Gülmez  
Necmettin Erbakan Üniversitesi,  
Ahmet Keleşoğlu Eğitim  
Fakültesi, Eğitim Yönetimi  
Anabilim Dalı, A Blok, 3. Kat,  
No: 349, Konya  
e-posta: dderinbay@erbakan.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi / Journal of Higher Education (Turkey), 10(1), 73–84. © 2020 Deomed

Geliş tarihi / Received: Kasım / November 11, 2018; Kabul tarihi / Accepted: Aralık / December 8, 2019

Bu makalenin atıf künyesi / Please cite this article as: Gümüş, S., & Gülmez, G. (2020). Yükseköğretimde kurumsal yönetim: Akademik birimlerin yönetim süreci ve karşılaşılan sorunlar. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(1), 73–84. doi:10.2399/yod.19.016

Bu araştırma, Necmettin Erbakan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü tarafından desteklenen 171210011 no’lu projeden üretilmiştir. Çalışmanın bir bölümü, 11–13 Ekim 2018 tarihlerinde Kayseri’de gerçekleşen 3. Yükseköğretim Çalışmalar Konferansında (IHEC) özet bildirisi olarak sunulmuştur.

\*Yazarın kurum bilgisi çalışmanın gerçekleştirildiği tarihteki durumu göstermektedir; yazarın şu anki kurumu Aarhus Üniversitesi, Danimarka’dır.

ORCID ID: S. Gümüş 0000-0003-0453-3341; D. Gülmez 0000-0002-9778-0431

miş ve bu tartışmalar sonucunda özellikle 1980'li yıllar sonrasında birçok ülkede kapsamlı yükseköğretim reformları yapılmıştır (Aypay, 2003; Gök, 2016). Bu değişiklikler sonucunda yükseköğretim kurumlarının yönetimlerinde genel olarak meslektaş yönetimi olarak adlandırılan geleneksel yönetim anlayışından profesyonellerin yönetimine geçiş yönünde bir eğilim olduğu söylenebilir (Küçükcan ve Gür, 2009). Ancak, bu eğilimin uygulamaya yansımalarının farklı ülkelerde değişik şekillerde olduğu görülmektedir (Bleiklie ve Kogan, 2007).

Bu kapsamda, üniversitelerin kurumsal yönetimlerinin idari, mali ve akademik boyutlarında farklı yönetim organlarının rolleri, bu rollerin nasıl belirlendiği ve uygulandığı konusu karşımıza önemli bir sorun alanı olarak çıkmaktadır. Bilgi temelli ekonomilerde üniversitelerin mevcut rolü ile ilgili yapılan tartışmaların önemli bir parçası olan kurumsal yönetim, rekabet edebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak, farklı ülkeler tarafından yüksek kabul görmüş ortak bir kurumsal yönetim modeli mevcut değildir. Hatta aynı ülke içerisinde bazı yükseköğretim kurumlarının farklı yönetim yapılarına sahip oldukları da görülebilmektedir. Uygulamadaki farklılıklara karşın iyi bir kurumsal yönetim sisteminin oluşturulmasının farklı akademik ve idari birimlerin çabalarının kurumsal öncelikler doğrultusunda birleştirmesi ile mümkün olabileceği söylenebilir (Avrupa Komisyonu, 2005; 2006).

Genel olarak, üniversitelerin işleyişleri ve yönetim yapılarının kurumsal başarı açısından büyük önem arz ettiği ve bu konunun uluslararası literatürde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir (Anyamele, 2004; Eurydice, 2008; Nicholson-Crotty ve Meier, 2003; Panova, 2008; Pimentel Bótas ve Huisman, 2012; Williams, 2015). Özellikle de akademik birimlerin etkili bir şekilde yönetilmesinin üniversitelerin başarısı açısından oldukça önemi olduğu söylenebilir (Bryman, 2007; Gallos, 2002; Heck, Johnsrud ve Rosser, 2000; Otara, 2015). Ancak, ülkemizde yükseköğretim yönetimi ile ilgili tartışmalar büyük oranda yükseköğretim sisteminin üst yönetimi (Çelik ve Gür, 2014; Ergüder, Şahin, Terzioğlu ve Vardar, 2006; Gülmez ve Yavuz, 2019; Gümüş, 2018; Gür, 2016; Kurt ve Gümüş, 2015), özellikle de Yükseköğretim Kurulu (YÖK) kapsamında ele alınmakta, üniversitelerin kurumsal yönetimleri ile ilgili sorunlar büyük oranda göz ardı edilmektedir. Mevcut ulusal literatür tarandığında yükseköğretim kurumlarının iç yönetim organlarının işleyişi ile bu süreçte yaşanan sorun ve çatışmalara odaklanan çalışmaların oldukça az sayıda olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda yapılan az sayıdaki çalışmanın ise daha çok akademik bölümler düzeyindeki yönetime ve yaşanan sorunlara odaklandığı görülmektedir (Bellibaş, Özasan, Gümüş ve Gümüş, 2016; Dimici, Seggie, Hacifazlıoğlu ve Caner, 2016; Ertem Eray, 2017). Mevcut araştırma,

ülkemizdeki devlet yükseköğretim kurumlarında yer alan başlıca akademik birimlerin (fakülte, enstitü ve yüksekokul) yönetim yapılarının işleyişi, karar alma süreçleri, bu süreçte yaşanan sorunlar ve ilgili yöneticilerin sorunlarla başa çıkma yöntemlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

### Literatür Taraması

Etzioni'nin (1964) örgüt türlerine göre otoritenin kimde olması gerektiği üzerine yaptığı kategorileştirme yükseköğretim kurumlarının yönetimi ile ilgili tartışmalara yol gösterebilecek niteliktedir. Etzioni örgütlerdeki otoriteyi genel olarak "yönetimsel otorite" (*administrative authority*) ve "profesyonel otorite" (*professional authority*) kavramları altında iki kategoriye ayırmıştır (s. 81). Bu kapsamda bakıldığında, profesyonellerin ağırlıklı olarak görev yaptığı örgütlerdeki otorite ve güç dengeleri diğer örgütlere göre farklılık göstermektedir. Yani, Etzioni'ye (1964) göre örgüt çıktılarından profesyonellerin sorumlu olduğu örgütlerde karar alma aşamalarında profesyoneller birinci dereceden yetkili, idareciler ise ikinci dereceden yetkili olmalıdırlar. Örneğin, yükseköğretim kurumlarında öğretim ve araştırma ile ilgili konularda öğretim üyeleri birinci dereceden sorumlu kişilerdir, dolayısıyla bu konularda idareciler veya dış aktörlerden gelebilecek müdahaleler doğru değildir. Diğer taraftan, örneğin mali yönetim ile ilgili konularda dış müdahaleler söz konusu olabilecektir. Ancak, teoride birbirinden ayrılmış gibi gözükse de bu alanların uygulamada oldukça iç içe ve karmaşık olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Ülkelerin politik yapıları, kamu yönetimi sistemleri ve yükseköğretim tarihlerindeki farklılıklar da eklendiğinde yükseköğretimde yönetim konusunun fazla çeşitlilik içeren bir konu olduğu anlaşılmaktadır. Bu fazla çeşitliliğe rağmen belli ortak yapılar ve eğilimlerin varlığı bu konuda yapılacak analizleri mümkün kılmaktadır.

Yükseköğretimde yönetim genellikle ulusal, yerel/bölgesel, kurumsal ve bölüm/bilim dalı düzeylerinde yapılandırılmıştır. Her bir düzeydeki yönetim organının rolleri ve düzeyler arasındaki etkileşimler ise durumdan duruma farklılıklar gösterebilmektedir. Sistemlerin 'aşağıdan yukarıya' veya 'yukarıdan aşağıya' şeklinde yapılandırılmasına bağlı olarak kurumsal yönetimin rol ve yetkisi de önemli ölçüde değişmektedir (Amaral, Jones ve Karseth, 2002). Yükseköğretimde kurumsal yönetim dendiğinde öncelikle önemli yetkilerle donatılmış bir üst yönetici (Rektör, Başkan, Yardımcı Şansölye, vb.) aklı gelmektedir (Çelik ve Gür, 2014). Ayrıca, üniversitelerin idari ve akademik birimlerinin yönetimleri de kurumsal yönetimin önemli bileşenlerindedir. Ancak, geleneksel olarak uygulanan meslektaş yönetimi yani akademik personelin yönetici pozisyonlarında bulunması uygulaması son yıllar-



da değişmekte ve profesyoneller üniversite yönetimlerinde giderek daha fazla rol almaya başlamaktadır. Bu yaklaşımın da etkisiyle birçok ülkede akademisyenlerin ve akademik yöneticilerin karar alma süreçlerindeki rollerinin azaldığı ve daha hiyerarşik bir yönetim mekanizmasının parçaları haline geldikleri görülmektedir (Bleiklie ve Kogan, 2007). Yetkilerinde yaşanan değişimlere rağmen, yükseköğretim kurumlarının işleyişinin temelini oluşturan bölüm, fakülte, enstitü ve benzeri akademik birim yöneticilerinin hem akademik hem de yönetim kültürünü ve bu kapsamda oluşan karmaşıklıkla yönetmede usta olmaları gerekmektedir (Del Favero, 2006). Bu kapsamda, akademik liderler olarak tanımlayabileceğimiz bu orta düzey yöneticilerin hem üst yönetim organları hem de astları ile kurdukları ilişkiler, kurumlarının başarısı açısından önemli bir rol oynamaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde yükseköğretim kurumlarının örgütsel yapısı ve bu yapı içindeki güç ilişkilerinin yükseköğretim yönetiminde önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, Panova (2008) yükseköğretim kurumlarının yönetim yapıları ile ilgili dört farklı modelden bahsedebileceğini belirtmektedir. Bu modeller, işbirlikçi (*collegial*), hiyerarşik (*hierarchical*), politik (*political*) ve anarşik (*organizational anarchy*) şeklindedir. Sorumluluğun paylaşımına dayalı işbirlikçi model daha adem-i merkezîyetçi bir anlayışa dayalıdır ve akademik personelin karara katılımı daha yüksek seviyededir. Hiyerarşik model, yönetici konumunda olanların karar alıcı durumda oldukları ve önemli kararların üst yöneticiler tarafından verildiği yukarıdan aşağıya doğru merkezîyetçi bir yapıya işaret etmektedir. Birinci ve ikinci modelin karma bir hali olarak görülebilecek politik model ise kararların uzlaşma ile alınmasını ön görmekte akademisyenlerin pazarlık yolu ile kararlarda söz sahibi olabildikleri, farklı özellik ve öneme sahip kararların farklı seviyelerde alındığı bir yönetim mekanizmasını tanımlamaktadır. Son olarak, anarşik model belirgin bir yönetim yapısının olmadığı ve kararların rastgele yöntemlerle alındığı kurumların yönetimini tarif etmektedir. Bu tür yönetim yapıları içerisinde koordinasyon ve motivasyon oldukça düşüktür. Taylor (2007) ise yükseköğretim kurumlarının yönetim tarzlarını pasif ve aktif yönetim olarak ayırt etmektedir. Pasif yönetim, öğretim-araştırma bağlantısının kurulması konusundaki sorumluluğu akademik personele bırakan, müdahaleci olmayan bir yaklaşım olarak görülebilir. Aktif yönetim ise, öğretim ve araştırma arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde üst yönetim tarafından daha etkin, müdahaleci bir yaklaşım gerektirir.

Yükseköğretim kurumlarının yönetim yapıları ile ilgili tartışmalara bakıldığında özellikle iki konunun ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan birincisi meslektaş ve profesyo-

nel yönetim tartışmalarıdır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de halen geleneksel meslektaş yönetiminin ön planda olduğu ve gerek alt birimler düzeyinde gerekse üst yönetim kademelerinde akademisyenlerin rol aldığı bilinmektedir. Dolayısıyla, en azından uygulama aşamasında bu tartışma Türkiye üniversiteleri için büyük bir anlam ifade etmemektedir. İkinci tartışma konusu ise akademisyenler, akademik liderler olarak görülen dekan, bölüm başkanı ve benzeri düzeydeki yöneticiler ile kurumların üst yönetim yapılarının karar alma aşamalarındaki rolleri ile ilgilidir. Bu kapsamda, üniversitelerin nasıl bir yönetim yapısı belirlediklerinin literatürde önemli bir yer tuttuğu, ancak bu konunun Türkiye bağlamında yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Buradan hareketle, Türkiye’deki üniversitelerin akademik birimlerinin yönetim süreçleri incelenerek, mevcut sorunların ortaya konulması ve önerilerin geliştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

## Yöntem

Bu araştırma, bireysel tecrübeleri incelemeye yönelik nitel araştırma türlerinden fenomenolojik (olgu bilim) desende yürütülmüştür. Fenomenolojik araştırmalar, insanların fenomeni nasıl algıladıkları, nasıl anımsadıkları, nasıl anlamlandırdıkları ve diğerleri ile onun hakkında nasıl konuştuğularına odaklanır (Patton, 2014). Mevcut araştırmanın fenomeni yükseköğretim kurumlarının akademik birimlerinin yönetiminde yaşanan olaylar, ilişkiler ve sorunlar olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, fenomene ilişkin katılımcıların yaşamış deneyimlerine odaklanılmıştır.

## Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu 2017–2018 eğitim-öğretim yılında Konya, İzmir ve İstanbul illerindeki devlet yükseköğretim kurumlarının akademik birimlerinde idari pozisyonlarda görev yapmakta olan akademisyenlerden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Öncelikle, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin önemli bir kısmına ev sahipliği yapan üç bölgeden (İç Anadolu, Ege ve Marmara) en az iki devlet üniversitesine sahip birer il seçilmiştir. Daha sonra bu illerin her birinden iki üniversite belirlenmiştir. Belirlenen üniversitelerin akademik birimlerinde yönetici olarak çalışan akademisyenler (dekan, dekan yardımcısı, enstitü müdürü, enstitü müdür yardımcısı, yükseköğretim müdürü ve yükseköğretim müdür yardımcısı olmak üzere) çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem belirlenirken, unvan, disiplin, cinsiyet ve idari deneyim değişkenleri yönünden çeşitliliğin sağlanmasına çalışılmıştır. Çalışma grubuna ait detaylı bilgilere Tablo 1’de yer verilmiştir.

■ **Tablo 1.** Çalışma grubunun demografik özellikleri.

Cinsiyet	n	Alan	n	İdari pozisyon	n	Kod
Kadın	6	Fen Bilimleri	3	Dekan	3	D
Erkek	13	Sosyal Bilimler	8	Dekan Yrd.	6	D
Toplam	19	Eğitim Bilimleri	3	Enstitü Müdürü	4	E
				Enstitü Md. Yrd.	2	E
		Sağlık Bilimleri	5	Yüksekökol Müdürü	2	Y
				Yüksekökol Md. Yrd.	2	Y

### Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında, fenomenolojik desenin temel veri toplama yöntemi olan görüşme (Yıldırım ve Şimşek, 2013) kullanılmıştır. Öncelikle, yukarıda belirtilen kriterler çerçevesinde maksimum çeşitliliği sağlayacak şekilde üniversitelerdeki akademik birim yöneticileri belirlenmiş ve bu yöneticilere e-posta yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Gönderilen e-postada projenin amacı ve veri toplama yöntemini de içeren araştırma süreci açıklanarak, akademisyenlerden belli bir tarih ve zaman için randevu talep edilmiştir. Araştırmacıların planladığı takvime ve katılımcıların uygunluk durumuna göre önceden belirlenen zamanlarda Konya, İzmir ve İstanbul'dan seçilen üniversitelere gidilerek, görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda veri toplamak için iki defa İzmir ve bir defa İstanbul'a gidilmiştir. Konya'daki görüşmeler ise katılımcıların uygunluk durumuna göre ayarlanarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler devam ederken e-postaya cevap vermeyen veya uygun olmadığını belirten yöneticilerin yerine benzer özelliklere sahip alternatif yöneticiler bulunarak onlara e-posta gönderilmeye devam edilmiştir. Görüşmelerde birbiri ile benzer ifadelerin sıklıkla tekrar etmeye başladığı anlaşıldığı anda verilerin yeterli doygunluğa ulaştığına kanaat getirilerek veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Bununla ilgili olarak Lincoln ve Guba (1985) örneklem sayısını, doygunluk ve aşırılık seviyesine ulaşıncaya kadar devam etmesini tavsiye eder. Ayrıca, amaç bilgiyi arttırmaksa, örneklem biriminden yeni bir bilgi elde edilmediğinde veri toplama işlemi son bulur (Merriam, 2013).

Veri toplama aracı olarak katılımcıların çalıştıkları akademik birimlerin yönetimleri ile ilgili görüş ve deneyimlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan altı açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Bu form mevcut literatür kapsamında araştırmacılar tarafından oluşturulmuş, sonrasında da yükseköğretim alanında çalışan iki akademisyenden görüş alınarak son hali verilmiştir. Veri toplama sürecinde yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, görüşmelerin ses kaydı alınmış ve çözümlenmeler yapılmıştır (Creswell, 2016). Görüşmeler sırasında

katılımcıların hassasiyet ve tercihlerine bağlı olarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Sadece bir katılımcı ses kayıt cihazının kullanılmasını istememiştir. Bu katılımcı ile not alma yöntemi ile görüşme yapılmıştır.

### Verilerin Analizi

Ses kayıt cihazı ile toplanan veriler Google Dokümanlar aracılığı ile metin haline dönüştürülmüştür. Metinler, araştırmacılar tarafından kontrol edilerek analize hazırlanmıştır. Veriler, içerik analizi ile analiz edilmiş ve bu süreçte dört aşamalı içerik analizi süreci takip edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013); öncelikle bütün veriler ayrıntılı bir şekilde gözden geçirilerek benzer ifadeler kodlanmıştır, daha sonra kodları temsil eden temalar bulunmuştur, son olarak da ortaya çıkan kodlar ve temalar organize edilerek bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Verilerden yapılan doğrudan alıntılarda, katılımcıların alanları ve idari pozisyonları kısaltılarak sunulmuştur. Örneğin; Fen Bilimleri (F), Sosyal Bilimler (S), Eğitim Bilimleri (E), Sağlık Bilimleri (SA) ve dekan/dekan yardımcısı (D), enstitü müdürü/müdür yardımcısı (E), yüksekökol müdürü/müdür yardımcısı (Y) şeklinde alıntılarının başında parantez içinde belirtilmiştir.

### Geçerlilik ve Güvenirlilik

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için öncelikle araştırma deseni, veri toplama aracı ve görüşme süreci ayrıntılı bir biçimde ifade edilmiştir. Creswell'e (2016) göre eğer araştırmacı detaylı alan notlarını yüksek kalitede bir ses kayıt cihazıyla kaydetmiş ve bunları yazıya aktarmışsa güvenilirlik artırılabilir. Araştırmacılar veri toplama sürecinde ses kayıt cihazı kullanarak, görüşmeleri kayıt altına almış ve her bir kayıt bütün ayrıntıları ile yazıya dönüştürmüştür. Verilerin analizi sürecinde ise her iki araştırmacı kod ve temaların oluşturulması için ayrı ayrı çalışmış, daha sonra oluşturulan kod ve temalar karşılaştırılmıştır. Elde edilen temalar üzerinde birleştirmeler yapılarak görüş birliği sağlanmıştır. Nitel bir çalışmada toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanma-





sı geçerliğin ölçütleri arasındadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu kapsamda, görüşme yoluyla elde edilen verilerden örnek bazı kısımlar herhangi bir ekleme yapılmaksızın bulgularda sunulmuş ve daha sonra araştırmacılar tarafından yorumlanmıştır. Araştırmada iç geçerliği sağlamak için birden fazla araştırmacının katılımı ve araştırmacıların konununun açıklanması stratejileri kullanılmıştır (Merriam, 2013). Bu doğrultuda araştırmacılar veri toplama ve analiz süreçlerinde birlikte yer almışlar ve süreci birlikte yönetmişlerdir. Dış geçerliği sağlamak için ise katılımcıları tanıttıkları bilgiler ayrıntılı olarak verilmeye çalışılmıştır. Bunlara ek olarak, çalışmanın geçerliliğini artırmak için araştırma sorularının ve veri toplama aracının oluşturulmasında yukarıda da açıklandığı üzere, uzman görüşü alınmıştır.

## Bulgular

Yükseköğretim kurumlarında idari görevlerde bulunan öğretim üyeleri ile yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkan temalar, kategoriler ve bunları temsil eden görüşler Tablo 2’de verilmiştir.

### Uygulayıcı Konumunda Yöneticiler

Katılımcılar, buldukları pozisyonda kendilerini konumları gereği uygulayıcı olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Genel olarak, katılımcılar görev ve sorumlulukları ile ilgili konuşurken karar alma veya yeni düzenlemeler yapma gibi rollerden ziyade ilgili yönetmelik ve yönergelerin uygulama ve bu süreçte ortaya çıkabilecek sorunlarla baş etme konularına daha fazla odaklanmışlardır. Görüşmeler sırasında katılımcıların ilgili birimlerdeki araştırma ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin iyileştirilmesi yönünde ne tür çalışmalar yaptıkları ise çok fazla gündeme gelmemiştir. Bu tema altında ortaya çıkan kategoriler ve bunları temsil eden bazı görüşler Tablo 2’deki gibidir.

■ Tablo 2. İçerik analizi sonucu ortaya çıkan tema ve kategoriler.

Temalar	Kategoriler
Uygulayıcı konumunda yöneticiler	- Yönetmelik ve yönergelerin uygulanması - YÖK’ün belirlediği çerçevede işleri yürütme - Eğitim-öğretim faaliyetleri
Yetkinin kullanımı	- Kurallar belirleme ve inisiyatif alma - Yetkinin sınırlılığı - Dışardan müdahale - Karar alma süreci
Yaşanan sorunlar	- Personel-bütçe yetersizlikleri - Kararlara uyulmaması/uygulanmaması
İşleyişi kolaylaştıran faktörler	- İyi ilişkiler ve iletişim - Kurumu tanıma - Belirgin görev dağılımı

### Yönetmelik ve Yönergelerin Uygulanması

Katılımcılar, genel olarak kendilerinin uygulayıcı konumunda olduklarından ve çoğunlukla mevcut yönetmelik ve yönergeler doğrultusunda görevlerini yerine getirmeye çalıştıklarından bahsetmişlerdir.

- (S-E) “Enstitü müdürü pozisyonunda aynı zamanda uygulayıcı konumundasınız. Sahip olduğumuz yetki, lisansüstü eğitim-öğretimin işleyişiyle alakalı. Diğer üniversitelere göre biz biraz daha avantajlıyız, bizde rektör hocamız bize biraz daha fazla sorumluluk tanıyor.”
- (SA-Y) “Biz üst birimlere uymaya çalışıyoruz. Bize verilen yetkiler doğrultusunda bir nevi yönetmeliklere uymak durumunda yız.”
- (S-D) “Benim yöneticilik anlayışım işleri kanuna, yönetmeliğe göre yaparsanız ve sizin görev tanımlarınız içindeki görevleri layığıyla yapabildiğiniz kadar yerine getirirseniz açık kalmıyor. Açıkta bir şey kalmadığı için de müdahaleler olmasın gerek kalmıyor.”

### YÖK’ün Belirlediği Çerçevede İşleri Yürütme

Katılımcılar, görev ve sorumluluklarını Yükseköğretim Kanunu’nda belirlenen çerçeveyi temel alarak yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda YÖK’ün ya da üst yönetimlerin yetkileri ve sınırlamaları da sıklıkla dile getirilmiştir.

- (S-D) “Tabii biz rektörlüğe bağlı olarak çalışıyoruz. Yapılması gereken yine YÖK kanununda belirtilmiştir, 2547’de. Dekan nedir, görevleri nelerdir. O çizgi öyle çizilmiş zaten. O çizilen görevler dahilinde işlerimizi yapıyoruz.”
- (E-E) “Her zaman söylediğim bir şey var. Yönetmelik, mevzuat, YÖK, senato ve rektörlük. Bunlara uyduğum için sıkıntı yaşamadım.”
- (E-D) “Kadrolar konusu dışında dekanlar genelde rabat karar alabiliyoruz. Kadrolar konusunda bir sıkıntımız var. Eskiden kadro konusunda tüm yetkiler dekindaydı. Şimdi genelde yetkiler rektörlük ve YÖK’te. Biz kadro talebinde bulunuyoruz, rektörlük onlardan istediğini YÖK’e gönderiyor, YÖK de istediğini onaylıyor. Şu an biz bunun sıkıntısını çekiyoruz. Mesela şu an kapanmak üzere olan bir anabilim dalına öğretim üyesi kadrosu istedik ret geldi. Peki sebebini söyleyin diyoruz ama bilgi alamıyoruz.”

### Eğitim-Öğretim Faaliyetleri

Katılımcılardan idari işlerin yanı sıra birimlerindeki eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili uygulamalar yapmaya çalıştıklarını da ifade eden birim yöneticileri olmuştur.

- (SA-Y) “İşte ders araçları örneğin bizde ağırlıklar kullanılır veya işte egzersiz topları gibi birtakım materyalleri sınıflara götürüp derste anlatıp sonra tekrar ders araçları birimine, oradaki memurumuza kimlik karşılığı, imza karşılığı alma zorunlulu-

ğu getirdik, neden? Bir eksik olmasın yani bir şey yırtılabilir, eskiyebilir, sorun yok ama geri gelsin, kaybolmasın diye.”

- (SA-E) “Tezlerin intihal raporlarına bakılmıyordu mesela. Artık o programı kullanılabilir hale getirmek için danışmanlara eğitimler verildi. Zaten bir öğrencinin tez savunmasına girmesi için o intihal raporunu tezi ile birlikte vermesi gerekiyor ama tabii danışmanın ve öğrencinin sorumluluğunda onlara bakıyoruz dikkate alıyoruz eğer bir sıkıntı varsa tekrar tekrar istiyoruz, işte düzeltmesi gerektiğini falan söylüyoruz.”
- (SA-Y) “İtfaiyecilik bölümündeki öğrenciler haftada üç gün itfaiyeye gidiyor. Biz orası ile protokol yaptık, orada uygulamalı eğitim alıyorlar. Mezun olduktan sonra çalışacakları alanda ders gördürüyoruz. Bunu sağlamaya çalışıyoruz. İlk acil yardımdaki öğrencileri tıp fakültesine gönderiyoruz. Öğrenciler hem oradaki hocalardan ders alıyor hem de vaka geldiği zaman vaka ile karşılaşılıyor ve nasıl müdahale yapılır, gözlemliyor. Türkiye’de itfaiyeyi görmeden mezun olan öğrenciler var. Bizim öğrencilerimiz birebir orada oluyor. Onlar da zevk alıyor.”

### Yetkinin Kullanımı

Katılımcılar, sahip oldukları yetkinin kullanımında kendi yöneticilik görüşleri doğrultusunda bazı kurallar belirlediklerini ifade etmişlerdir. Ancak, bazı durumlarda yetkilerinin sınırlı kaldığını ve hareket alanlarının yetersiz olduğunu da dile getirmişlerdir. Bununla birlikte yetkinin kullanımında dışardan müdahalelerle de karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, karar alma süreçlerinin demokratik bir şekilde işletilmesi de yetki kullanımının bir aracı olarak görülmektedir.

### Kurallar Belirleme ve İnisiyatif Alma

Katılımcılar, pozisyonları gereği sahip oldukları yetkilerin kullanımında bir takım kurallar belirlediklerini, gerektiğinde yönetici olarak inisiyatif almak durumunda olduklarını belirtmişlerdir.

- (S-D) “Belli kurallar oluşturduk. O kurallar dahilinde hareket ettiğimiz sürece rahat ediyoruz. Ya nedir akademik kurallarmız? İşte bilimsel açıdan şu standartları sağlamak zorundayız. Eğer bu standartlarımıza uygun bir eleman öneriliyorsa ve gerekli ise biz onu uygun görüyorsak almaya çalışıyoruz. Ama bunun ötesinde tabii ki yüzde yüz bağımsız değiliz yani. Ama mümkün olduğu kadar bu standartları oturtturmaya çalışıyoruz.”
- (E-D) “Şuna çok dikkat ediyorum, herkes maaş alıyorsa kurum için o enerjiyi harcasın. Harcamadığı noktalarda harcatmak için hocalara belli yaptırımlar uygulamak zorunda hissediyorum. Bir ikilem yaşıyorum. Yaparsam ilişkim bozulacak yapmazsam sorumluluğum var. Bazı hocalar bir gün öğlene kadar geliyor, diğer günler gelmiyor. Bazıları da her şeyiyle kendini adanmış gibi çalışıyor. Kurum kültürünün oluşumu için bunlar önemli. Dengeleri gözlemek gerekiyor.”

- (E-E) “Ben ilk başladığımda, gerçi yönetmelik gereğiymi, o yönetmelik maddesini, enstitü kuruluna götürdüm, değiştirdim öğrenciler açısından. Öğrencilerin incinmemesi için, rabat etmesi için zaman zaman inisiyatif alıyorum. Örneğin danışman değişikliği, tabii bunu gerekli kuruldandan, ilgili yerlerden onay alırım. Yönetmeliğe aykırı iş yapmam. Şimdi öğrenci başvurduğu zaman derhal değişiyor.”
- (SA-Y) “Bence bir idareci her şeyi yukarıya sorup, moda moda yapmak yerine diyelim ki acil bir sıkıntı oldu. Sizin buna müdahale etmeniz gerek. Edersem şöyle mi olur, böyle mi olur, idarecilere danışayım mı dersiniz zaman kayımdan büyük sıkıntılara dönüşebilecek noktalar yaşanıyor zaman zaman. Oralarda inisiyatif alıyoruz. Almamız da gerekli bence bir idareci almalı.”

### Yetkinin Sınırlılığı

Katılımcılar, bazı konularda sahip oldukları yetki alanı dışında olduğu için müdahale etme sıkıntısı yaşadıklarını ya da görev tanımlarının açıkça belirtilmediği konusunda görüş bildirmişlerdir.

- (F-D) “Bizim personel kanunumuzda var, tabii ki herhangi bir kişiyi bir görevden çıkartamazsınız. O kadar zor bir olay ki ama bu bizim fakültemizde başımıza daha önceden gelmişti. Yani hakikaten psikolojik sorunları olan, bırakın kurumu, rektörü, rektör yardımcılarını bile mahkemeye veren, bütün idari personeli, dekanları bölüm başkanlarını mahkemeye veren bir araştırma görevlisini biz üç yılda ancak görevi sona erdiği zaman çıkartabildik. Böyle bir durumda bile düşüünün yani bir araştırma görevlisine bile bir şey yapamıyorsunuz ki düşüünün bir profesörü, bir doçenti yani mümkün değil. Onun için bir kere bu gibi şeylerle de kısıtlıyız.”
- (SA-E) “Görev tanımını o kadar açık değil yani sadece enstitü yönetim kurulunun, enstitü kurulunun kimlerden oluşacağına, anabilim dalının başkanlıklarının nasıl olacağı, oradaki sınav jürilerinin tezlerin nasıl yürüyeceği, izleme komiteleri falan onlar yazılıdır ama yani Müdür Yardımcısı şunlardan sorumludur şunları şunları yapar diye ben hiçbir yerde okumadım yani.”
- (S-D) “Ancak ben üniversiteye geçtiğimde üniversite sisteminin birazcık daha profesyonel bürokrasi olmasını beklerdim ama bu sanki profesyonel bürokrasi gibi değil yani. Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının tamamına ilişkin belki de böyle bir şey var yani her şey açık net belli değil. Esasında çok muğlaklıklar var bence böyle mi olmalı bu sistem içinde bilmiyorum öyle olmamalı çok muğlak bir sistem gibi geliyor bana.”
- (SA-Y) “Bizim planladığımız, yapmak istediğimiz, kafamızdan geçen ve faydalı olabileceğini düşündüğümüz bir takım şeyleri yapmaya kalktığımızda YÖK tarafından veya idare tarafından sınırlandırıldığımız çok şey oluyor. Mesela okulun uygulama okulunun olması, bunu kurmaya kalktığımız zaman yerine göre YÖK’ten, YÖK’ü aşsak kendi idaremizden bir takım sıkıntılar çıkıyor. Yer gösterilmesi lazım, okulun açılması lazım gibi. Uy-



gulamalı bilimlerde bu durumlar çok fazla. Hem okulun çıktılarını halka sunma imkânımız olur. Örneğin yaşlı bakım hizmetleri var... Bunu yapalım dediğimizde yapamıyorsun. Sınırlandırmalar var. Bunu önce kendi idarecilerimize anlatmamız gerekiyor. Bizim yöneticilerimizi de sınırlandıran YÖK uygulamaları var.”

- (E-D) “Üst yönetimler, tabii her zaman rektörlükler bir tasarrufa sahiptir ama, fakülteler oluşumunu, yapılanmasını özellikle personel alma noktasında kendi iç denetimi ile yapmalı. Türkiye’de yukarıdan indirme şeklinde personel alınması önemli bir sorundur.”

### Dışarıdan Müdahale

Katılımcıların yönetici olarak yetkilerinin kullanımında zaman zaman ilgili akademik birim ya da üniversite dışından müdahaleler olabildiği ifade edilmiştir.

- (S-D) “YÖK de yapıyor, üniversitenin üst yönetimi de yapıyor. Bunu farklı üniversitelerin ya da aynı üniversitenin farklı fakültelerindeki uygulamalar da yapıyor. Bu sadece bizim üniversiteye özgü bir şey değil.”
- (S-E) “Dışardan talepler olabiliyor. Bazen rektöre gideyim, bir üst makama gideyim, dekan yardımcısı iken dekana gideyim de nebiliyor. Çok inisiyatif kullanılır bir durumda olmadığımız zaman yani çizginiz belli ise kuralları koyup, bakın biz bunu buna göre uyguluyoruz diyorsanız tabii ki talepler geliyor yani gelmiyor değil ama onlara bakın bunu böyle yapamayız deyip bunu açıkladığımız zaman karşı tarafı ikna etme şansınız oluyor. Kişiler hemen daha rektör yardımcısına gideyim gibi veya bir dekanı araya sokup, bazen hocalar arıyor bizim asistanımızdı böyle bir durum olmuş gibi diyebiliyorlar.”
- (E-D) “Dış müdahaleler oluyor ama yetki çatışması şeklinde algılamıyorum ben bunu üst yönetimlerin tasarrufu olarak görüyorum. Bunu ne kadar sınırlarlarsa o kadar iyi. Yönetim artık şu noktaya geldi. Sadece tek bir yönetici yok, yönetici yönettiği kişilere de besap verme durumunda. Böyle bir ilke koymuşken bunun başka bir yerde çiğnendiği görülürse o zaman ben alttakilere açıklama yapmakta zorlanıyorum. Ben bunu çatışmaya girmeden manipüle edebilirim. Benim elimde olmayan şeyler diye açıklama yapabilirim. Çatışmaya girdiğimde de en fazla görevimi bırakma noktasına gelirim.”
- (F-D) “KHK ile gelen öğrenciler yönünden sıkıntılı fakültelerden biriyiz. Çok enteresan bir şey mesela YÖK bize birden bire ... bölümü açtı bizim ... bölümümüz yoktu bir anda bir bölüm açtılar. Hoca yok, bölüm var, öğrenci var. Mesela kontenjanlar, biz 60 kişi istiyoruz YÖK 80 veriyor. Biz 65 istiyoruz en son 102 verdi. Yani kontenjan şimdi o 102 ile kalmadı. Yatay-dike geçiş, yabancılar şunlar bunlar dediğiniz zaman en az % 30-35 de oradan geliyor. İşte bunların hepsi dediğim gibi yöneticiye dışarıdan gelen etkiler ya da olumsuzluklar.”

- (SA-Y) “Yetki kullanma noktasında benim mantığım şudur; burası sende bir sıkıntı olursa senden bilirim. Bunu beklerim ben. Ama burası biçbir zaman yüzde yüz bizde olmuyor. O olmayınca haliyle dışarıdan etkileşimler fazlasıyla var. Mesela YÖK’ten ya da idareden bir bölüm açılması istendiyse biz burada bizim bu bölümü açma konusunda şöyle sıkıntılarımız var diyemiyoruz. Şu kadar öğrenciyi biz kaldıramayız, bize şu kadarı gelsin dediğimiz zaman yerine göre olmuyor. Bazen eleman alımlarında rektörlük dediyse ki buraya şu alınacak, o alınıyor. Buralarda yüzde yüz özgür olduğumuzu söyleyemeyiz.”

### Karar Alma Süreci

Katılımcılar karar alma sürecini demokratik ve katılımcı bir anlayış ile yürüttüklerini dile getirmişlerdir. Alınacak kararların ilgili kurullarda görüşülerek, tartışmaya açılarak, olabildiğince herkesin fikrini alarak ve son olarak oylama ile neticelendirildiği ifade edilmiştir.

- (S-D) “Senatoda rektörün alması gereken üniversiteyle ilgili kararlar, akademik kararlar veya diğer kararlar görüşülüyor. Şu anda benim içinde bulunduğum üniversitede, ortam oldukça demokratik. Senatoda işler bir şekilde devam ediyor, tartışılıyor, katılmazsanız katılmıyorsunuz, şerh koyuyorsunuz veya katılırsanız katılıyorsunuz veya fikrinizi de açıklıkla beyan edebilirsiniz. Şu anda o konuda bir sorun görmüyorum yani. Senatoda işler tartışılabilir şekilde gayet iyi gidiyor.”
- (E-E) “Mutlaka görüş alırım. Sonunda nihai kararı ben veririm. Ama farklı farklı görüşleri mutlaka dinlerim. Karşımdakinin fikrini, görüşünü açıklıkla ifade etmesini isterim. Çünkü ben açık söylerim. Herkesin görüşünü dinlerim, bakarım, tartarım duruma göre yaparım ve ondan sonra karar veririm. Bunun çok faydasını gördüm.”

Bu görüşlerin yanı sıra katılımcıların yer aldıkları kurullarda bazı kararların tartışılmadan, üst yönetimin uygun gördüğü şekilde alındığı da belirtilmiştir.

- (SA-Y) “Mesela senatoda çok tartışılan konular oluyor, rektör bey bazı durumlarda diyor ki YÖK’ten, arkadaşlar bunu oylarınıza sunamıyorum buradan geçmek zorunda. Ama buna evet demek zorundayız diyor ve evet ediyoruz.”
- (S-E) “Senatoda da yönetim kurulunda da eğer rektör hocanın bir konuda bir işi varsa tamam siz çekincenizi dile getirebilirsiniz ama nihayette kimse rektör hocayı kırıp da, yani kırıp diyoruz şimdi “siz yanlış biliyorsunuz böyle bilmem ne” diyerek ben bunu böyle şey yapmam demiyor. Ben buna hiç şahit olmadım.”

### Yaşanan Sorunlar

#### Personel-Bütçe Yetersizlikleri

Katılımcıların yaşadıkları sorunlardan biri personel yetersizliği ve personel ile ilgili bir yaptırımın olmaması olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra, bütçe yetersizliklerinden kaynak-



lanan sorunların da olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılar, yapmak istedikleri bilimsel, sosyal ya da sanatsal faaliyetlerin bütçe sıkıntısı yüzünden yapamadıklarını belirtmişlerdir.

- (S-E) “Mesela bir faaliyet yapacaksınız bir yerden bir şekilde bir para bulmanız gerekiyor fakat yasal çerçevede sizin o parayı çıkartmanız mümkün değil. Dolayısıyla o faaliyeti yapamıyorsunuz. Bütçe anlamında tıkayabiliyor. Onun yanında tabi personelle ilgili olarak da rektörlüğe bağlı olduğumuz için bazen bir personel ihtiyacınız olduğu zaman onu hemen rektörlük size sağlayamıyor. Dolayısıyla da siz burada iç işlerinizi tam istediğiniz gibi yapamayabiliyorsunuz.”
- (SA-E) “Bir enstitü sekreteri bize verilmişti biz enstitü sekreterinin işlerini yapar baldeyiz şu anda. Çünkü ondan iş çıkmıyor ama o insan liyakata bakılmadan oraya getirilmiş atanmış. Önceki rektör hoca önceki yönetimin isteği üzerine onu oraya atanmış ama bizim işimizi kolaylaştırma yerine zorlaştıran bir insan şu anda personel ama bir şey yapamıyoruz.”
- (E-D) “En büyük sorun bütçemiz yok. Örneğin; geçenlerde bir ilçedeki milli eğitim ile işbirliği yapmak için müdürlerle tanışma toplantısı düzenleyelim dedik mesela buna bütçe bulamadık. Hocalar arasında toplayıp, ballettik. Dekanın daha özerk olması, mali konuları yönetebilmesi açısından onu isterim.”

### Kararlara Uyulmaması/Uygulanmaması

Enstitü yönetimi görevinde bulunan katılımcılar bölüm ya da anabilim dalları ile kararlara uyulması noktasında ya da öğretim üyeleri ile bazı sorunlar yaşadıklarına ilişkin örnekler vermiştir. Dekanlık düzeyinde ise işlerin yapılmaması ile ilgili sıkıntılar dile getirilmiştir.

- (S-E) “Bizim aldığımız bir karar var. O karara bir anabilim dalı başkanı uymak istemiyor ama biz bu kararı bireysel olarak almıyoruz ki yani senin uygulamama gibi bir hakkın yok. Yani bir takvim belirliyoruz şu işler şu takvime göre yürüyecek. Enstitüde 15 tane anabilim dalı var. Şimdi 15 anabilim dalına her biri için ayrı bir uygulama yapamazsın zaten.”
- (SA-E) “Bir hocamız bizi sürekli Bimer’e, rektöre, şuraya buraya geldiği ilk dakikadan beri mobing uygulandığını iddia ediyor. Genelde sıkıntılı olan insanlar bunu yapıyor zaten biz diğerleriyle her ne kadar objektif olarak davranmaya çalışıyoruz ve herkese davrandığımız gibi resmi yazılarla vesaireler ile hani gerekçelerini sunuyoruz. Bir oda var aşağıda, mesela o odaya kapatmışsın kendini kendine bas bir oda haline getirmişsin ama orası derslik hocam diğer anabilim dalının kullanımında olması için açın açalım diyoruz siz bana mobing yapıyorsunuz benden ne istiyorsunuz gidin kendiniz işiniz bu mu falan gibi bunlar oluyor öğrencilerle çok değil de daha çok öğretim üyeleriyle böyle sıkıntılar olabiliyor.”
- (S-D) “Ben tabi katı bir bürokratik yapının içinden geldiğim için burada bir şey söylendiği zaman havada buharlaşmış gibi

bissediyorum ben. Esasında bunun ne olması gerekiyor o söylenen şeyin ete kemiğe bürünerek hayata geçirilmesi gerekiyor. Yani şimdi mesela acaba bu tüm üniversitelerde böyle midir? Yani düşünün mesela bir şey söyleniyor olması gerekiyor ama o iş zaman içinde akışına bırakılıyor gidiyor. Başka türlü bir şey oluyor ya da olmuyor.”

### İşleyişi Kolaylaştıran Faktörler

Katılımcılar, iyi ilişkiler kurmanın ve iletişimin yönetimde oldukça yararlı olduğunu, aynı ortamda çalıştıktan sonra kuruma yönetici olmanın kurumu tanıma anlamında etkili olduğunu ve yönetici olarak görev dağılımının belirlenmesinin kurumun işleyişi açısından faydalı olduğunu dile getirmiştir.

### İyi İlişkiler ve İletişim

Katılımcılar yönetici olarak karşılaştıkları sorunları kurdukları iyi ilişkiler ve iletişimin bir sonucu olarak kişisel ilişkiler aracılığıyla çözüme ulaştırmaktadırlar.

- (S-E) “Biz küçük üniversite olduğumuz için yani birbirimizi tanııyoruz, samimiyiz. Çok kişisel ilişkilerle iş yaptığımız oldu. Özellikle, anabilim dalı başkanıyla hoca arasındaki problemlerde, öğretim üyeleriyle öğrenciler arasındaki problemlerde kişisel ilişkilerimizi çok kullandık.”
- (S-D) “Benim idarecilik anlayışında çok resmiyete dayalı iş yapmak yok. İnsanları çok resmiyete boğarak bir takım ödül-ceza, imza, mesai saati vs. onlarda çok zorlamıyorum. Genel itibarıyla fakültenin yapısında böyle bir şey var. Kişilerarası ilişkiler, iletişime çok önem veriyoruz. Herkes birbirine yakın..”
- (SA-Y) “Ben iletişime çok önem veren bir idareciyim öyle söyleyeyim sorunun yanında değil çözümü yanında olmayı her zaman kendime prensip edinirim. Hani baktığımız zaman akademisyenlikte hepimiz aslında devletin memurlarıyız. Yani bu müdürlük bugün var yarın yok rektör değiştiğinde değişecek bir şey ya da kadrolar değiştiğinde... O nedenle iletişimin çok önemli olduğunu ve bu nedenle de iletişime çözemediğimiz sorun olmadığımıza inanmam biriyim.”

### Kurumu Tanıma

Katılımcılar üniversite içinde yetişip, akademik kariyer basamaklarında yükselerek aynı alanda yönetici olan öğretim üyelerinin, üniversitenin iç yapısını ve işleyişini bilmeleri nedeniyle önemli bir avantaja sahip olduklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

- (S-D) “İdareci olarak fakülteadaki bazı kurullarda illa ki bulunuyoruz. Özellikle de alandan biri olduğum ve araştırma görevliliğinden geldiğim için söylediklerimiz kabul buluyor. Ama burada alandan olmak çok önemli... Hem idareci hem de alandan olmam burada beni koruyor ve diğer kişilerin müdahalesini zorlaştırıyor ya da engelliyor.”





- (E-D) “Öncelikle üniversite birimlerinde yönetici olacak kişilerin mutfağın içinden gelmesi. Alt kademelerde yöneticilik yaparak, sorunlara maruz kalarak aşama aşama yükselmiş olması gerekiyor. Ekibi iyi kurmak çok önemli. Dekan yardımcıları, fakülte sekreteri çok önemli. Mesela ben yardımcıları seçerken bir sözcü, bir sayısalcı seçtim. Bazen yardımcıları hep aynı alanlardan seçiliyor. Böyle olunca işler yürütmüyor.”
- (SA-Y) “Ben asistan rubumu hiç kaybetmedim. Asistan rubu ile çalışırım. Hastalarım, öğrencilerime olsun hep o asistanlıkta ki rubumla ve o anki düşüncelerim bana çok yön vermiştir, onlarla hareket ederim. İdarede kendilerimi temsil eden birinin ya da çoğunluğun temsiliyetinin sağlandığını düşünürlerse bu yapacağı-mız çalışmalar olsun kurumla ilgili eğitimle ilgili daha işbirlikçi olur inancım hep vardı yani bana da böyle davranılsın çok istediğim geçmişte.”

### Belirgin Görev Dağılımı

Bazı katılımcılar, yönetici olarak sahip oldukları yetkiyi dağıttıklarını, yönetim olarak görev dağılımı yapıldığını ve işlerin daha etkin bir şekilde sürdürüldüğünü dile getirmişlerdir.

- (E-E) “Dekan yardımcılığı görevimde diğer yardımcı arkadaşla birlikte el ele, sırt sırta, gerektiğinde birbirimize destek olarak ve Dekanımızın da arkasında durarak çalıştık. Dekanımız da bizi destekledi. Enstitüde de bir sorunum yok, yardımcıları çok iyi seçtim. Onlara da iş bölümü yaptım, ortak yapacakları, ayrı yapacakları şeklinde. Genel olarak da işleri kendim yaparım. Enstitü sekreterim de çok deneyimli, 30 yıldır burada. Personelim de gayet iyi. Açık açık ne istediğimi, sınırların ne, bangi rol ve sorumlulukları veriyorum, ne istediğimi net bir dille anlatınca hiç bir problem yok.”

Katılımcılardan görev dağılımı yapılmasına rağmen görev tanımlarının içeriğinin çok yoğun olduğu ve işlerin üst üste biriktiği, yapılan işlerin kontrolüne zaman kalmadığı yönünde görüş ifade edilmiştir.

- (S-D) “Sürecin çok yoğun olması, içeriğin çok yoğun olması bizi yoruyor. Öğrenci işleri olduğu için. Yaz bizim için tatil değil, yaz okulu, tek ders sınavları, kurum içi yatay geçişler, kurumlar arası yatay geçişler, merkezi yatay geçişler, DGS, yaz okulu sonrası tek ders sınavı gibi çok fazla iş yükünü biz neredeyse 2-3 ay içerisinde yapmak zorunda kalıyoruz. Dolayısıyla süreç çok yoğun geçiyor. Bir de öğrencilerin her şeyi elde etme, bütün hakları maksimum kullanmak için kurumları, makamları zorlamaları işin içine girince baya yoruluyoruz.”

### Tartışma ve Sonuç

Yükseköğretim kurumlarının iç yönetimleri, bir başka ifade ile kurumsal yönetim, birçok ülkede önemli bir araştırma konusudur. Yükseköğretim kurumlarının örgütsel yapıları ve bu yapılar içerisindeki yönetim organlarının işleyişi bu ku-

rumların başarılarını belirleyen önemli faktörler arasında görülmektedir. Ancak, Türkiye’de yükseköğretim yönetimi ile ilgili tartışmalar geçmişten günümüze büyük oranda YÖK’ün yetkileri ve rektör atamaları konuları üzerinde yoğunlaşmış, yükseköğretim kurumlarının iç işleyişleri ile ilgili sorunlar çok fazla dikkat çekmemiştir. Mevcut çalışma Türkiye’deki devlet yükseköğretim kurumlarının fakülte, yüksekokul ve enstitülerinde yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan akademisyenler ile görüşmeler yaparak mevcut kurumsal yönetim yapısını ve bu yapı içerisinde yaşanan sorunları ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın başlıca bulgularından birisi katılımcıların kendilerini yasal mevzuatın uygulayıcısı ve bu süreçte ortaya çıkabilecek sorunların çözümündeki kilit kişiler olarak görmeleridir. Wolverton, Wolverton ve Gmelch’e (1999) göre üniversitede dekanlar yasal bir yetkiye sahiptir ancak kendi fakültesinde bu doğrudan güç nadiren kullanılır. Dekan, diğer alan uzmanları arasında idari görevleri yürüten bir alan uzmanı olarak görev yapar. Ayrıca Arntzen’e (2016) göre dekanların sorumlulukları mesleki ve stratejik, ekonomik ve yönetsel, personel ve içsel ve dışsal işbirliği sorumluluğu olarak kategorize edilebilmektedir. Ekonomik ve yönetsel sorumluluk boyutunda kanun ve düzenlemelere göre işlerin yapılması ile yöneticilerin mevzuata uygun hareket ettikleri görülmektedir. Katılımcıların özellikle ilgili mevzuata uyma, iyi kişisel ilişkiler kurma, kurumu tanıma ve belirgin görev dağılımı yapma gibi yöntemlerin işleyişte sorun yaşamama ya da sorunları çözme konusunda etkili olduğunu düşündükleri görülmektedir. Vatanarturan’ın (2013) çalışmasında üniversite kültürü, öğretim elemanlarının desteği, yönetim tarzı ve paydaşlarla ilişkiler gibi boyutlar yöneticiler tarafından işleyişi kolaylaştırıcı öğeler olarak vurgulanmıştır. Bununla birlikte Rosser, Johnsrud ve Heck’in (2003) araştırmasına katılan öğretim elemanları ve personele göre dekan ve yöneticiler göreceli olarak etkili liderlik davranışlarını göstermektedir. Bu davranışlar arasında kişiler arası ilişkiler ve iletişimin daha yüksek bir oranda olduğu görülmektedir. Kalargyrou ve Woods’un (2009) çalışmasında ise dekanlar, akademik liderliğin başarısı için iletişim becerilerinin kaçınılmaz olduğunu düşünmektedirler. Mevcut çalışmada da yöneticilerin iyi ilişkiler ve iletişim kurmalarının kurumun işleyişine olumlu etkisi olduğu ve bu açıdan problem çözme sürecinde iletişim ve kişisel ilişkilere önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Genel olarak bakıldığında ise birim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları ile ilgili sorulara çoğunlukla idari görevler ve mevzuatın uygulanması açısından cevap verdikleri, akademik konularla ilgili çok fazla konuşmadıkları görülmektedir. Katılımcıların ilgili birimlerdeki araştırma ve eğitim-öğretim

faaliyetlerinin etkililiğinin artırılması konusunda çok fazla inisiyatif almadıkları anlaşılmaktadır. Sağlık bilimlerinden olan katılımcıların birimlerinde uygulamalı bilimler olmasından kaynaklı, teori ile pratiği bütünleştirmek için çaba gösterdiklerinin altını çizmişlerdir. Ancak diğer alanlarda eğitim-öğretim ile ilgili konular çok fazla gündeme gelmemiştir. Buradan dekanların rolünün, en azından uygulamada, daha çok yönetsel boyutta olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, Ertem Eray'ın (2017) iletişim fakültesi dekanlarıyla yaptıkları araştırmada gereksiz şeyler üzerinde çalıştıklarına vurgu yapan dekanların, idari işlerin ağırlığından ya da gereksiz olarak nitelendirdikleri işlerin zamanlarını çok fazla almalarından dolayı gerek fakülterde ders verme görevlerini gerek bilimsel araştırmalarda yer alma görevlerini yeterince yerine getiremedikleri görülmektedir.

Katılımcıların görevleri kapsamında yaptıkları işler konusunda sık sık YÖK ve ilgili mevzuata atıfta buldukları görülmektedir. Bu durum, YÖK'ün aldığı kararların ve ilgili yasal mevzuatın yükseköğretim kurumları içerisinde bulunan birimlerin işleyişini birçok yönden etkilediğini işaret etmektedir. Ayrıca, karar alma süreçlerinde dış müdahalelerin olabileceği dile getirilmiş, birim yöneticilerinin yetkilerinin sınırlı olmasının işleyişini etkilediği belirtilmiştir. Ancak, bazı katılımcılar kendi üniversitelerinde kararların alınması konusunda genel olarak demokratik bir süreç işlediğini, yönetim kurulu ve senatolarda genellikle herkesin fikrini söyleyebildiğini ve bu fikirlerin tartışıldığını söylemektedirler. Bu durumun aksi örneklerin de olduğu ve bu durumlarda rektör veya YÖK'ün etkisinin alınan kararlar üzerinde hissedildiği de görülmektedir. Bununla ilgili olarak Vatanartın'ın (2013) araştırmasında yöneticilerin karşılaştığı zorluklardan bazıları YÖK'ün sınırlı ve engelleyici düzenlemeleri, aşırı merkeziyetçilik, işe alım gibi YÖK'ten kaynaklanan zorluklar olarak belirtilmiştir. Otara'ya (2015) göre ise dekanlar, özünde, çok büyük sorumlulukları, az pozisyon gücü, yetersiz kaynakları ve sınırlı yetkileri olan klasik orta düzey yöneticilerdir. Ancak Bellibaş ve diğerlerine (2016) göre ise dekanlar, bölümün akademik odağı ile aynı ya da uyumlu bir akademik geçmişe sahipse bölüm düzeyinde karar süreçlerini daha fazla kontrol altına alma eğilimi göstermekte ve bunun sonucunda bölüm başkanlıklarının karar sürecindeki gücü azalmaktadır.

İlgili birimlerin yönetimlerinde karşılaşılan en önemli sorunların ise bütçe ve personel konuları ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle, bütçe yetersizlikleri ya da birimlere yeterli bütçe ayrılmaması nedeniyle istenilen faaliyetlerin düzenlenemediğinden sıklıkla bahsedilmiştir. Ayrıca, personel eksikliği de önemli bir sorun olarak dile getirilmiştir. Bu kapsamda hem bütçe kullanımı hem de personel istihdamı konu-

larında birimlerin yeterli yetkiye sahip olmaması ve bu konularda rektörlüğün müdahaleleri önemli bir yönetsel sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle, akademik personel alımında hem rektörlüğün hem de YÖK'ün onayının gerektiği ve çoğu zaman istenen onayların alınmadığı dile getirilmiştir. İstenilen onayların neden alınmadığı veya bir kadro talebine onay çıkarken benzer başka bir talebin neden onaylanmadığı gibi konularda herhangi bir bilgilendirme yapılmaması da bir şikayet konusu olarak dile getirilmiştir. Montez, Wolverton ve Gmelch'e (2002) göre dekanların karşılaştığı zorlukların başında bütçe, finans ve kaynak ayırımı gibi mali konular ve işe alım ve sürdürülebilirlik gibi personel ile ilgili konular yer almaktadır. Wisdom'un (2007) araştırmasında da dekanların finansal ve kaynak kısıtlarının olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye'de yeni kurulan üniversitelerin rektörleri ile yapılan bir çalışma ise bu tür sorunların sadece akademik birimler tarafından yaşanmadığını ve üniversitelerin genel olarak benzer sorunlarla karşı karşıya olduklarını göstermektedir (Özoğlu, Gür ve Gümüş, 2016).

Mevcut araştırma sonuçları ile diğer ulusal ve uluslararası araştırma sonuçları karşılaştırıldığında, akademik birimlerin yönetimi, bu süreçte yaşananlar ve karşılaşılan sorunların benzerlik gösterdiği söylenebilir. Araştırma sonuçlarına göre akademik birim yöneticileri kendilerini genel olarak mevzuatın uygulayıcıları olarak görmektedirler. Bu kapsamda, akademik birim yöneticilerinin üniversitelerin üst yönetimine ve karar alma süreçlerine daha aktif katılabilmelerinin sağlanması önerilebilir. Böylelikle, bu yöneticiler birimleri ile ilgili yaşadıkları sorunların çözümü konusunda daha etkin rol oynayabileceklerdir. Ayrıca, yöneticilerin çoğunlukla idari sorumluluklarından bahsettikleri eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerine çok fazla vurgu yapmadıkları görülmektedir. Bu kapsamda, özellikle personel alımı ve mali konularda yetkilerinin artırılması şartıyla birim yöneticilerinin akademik gelişimin sağlanması anlamında da sorumluluk almaları istenebilir.

Yöneticilerin sahip oldukları yetki ve bu yetkinin kullanımı konusunda sorun yaşadıkları dile getirilmiştir. Üst birimlerin baskısının azaltılması, yöneticilere hareket alanı sağlanması önemli görülmektedir. Özellikle, birim yöneticilerinin bazı taleplerinin hem rektörlükler hem de YÖK tarafından gerekçesiz bir şekilde reddedilmeleri ve bu konularda geri bildirim alınmaması önemli bir sorun olarak görülmektedir. Yükseköğretim yönetiminden sorumlu üst yönetim organlarının da kamuya karşı hesap verebilir olmaları gerekliliği (Gümüş, 2018) göz önünde bulundurulduğunda, üst kurullarca alınan kararların gerekçelerinin birim yöneticileri ile paylaşılması faydalı olacaktır. Ayrıca, yöneticilerin birimlerinde bütçe ve personel ile ilgili konularda sorun yaşadıkları dikkate alındığında söz konusu



konularda yöneticilerin rollerinin sınırlandırıldığı söylenebilir. Bu kapsamda, akademik birimlerin yönetimi için belli oranda bütçe ayrılması ve personel alımında birim yöneticilerinin sorumluluklarının artırılması önerilebilir.

Son olarak, bu araştırma sürecinde üniversitelerin kurumsal yönetimleri ile ilgili çalışmaların ülkemizde oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Ayrıca, mevcut çalışmanın da bazı sınırlılıkları mevcuttur. Birincisi bu çalışma yükseköğretim kurumlarının üst yönetim yapılarına (senato, yönetim kurulu, rektörlük vb.) odaklanmamaktadır. İkincisi, üniversitelerin işleyişinde önemli rol oynayan idari birimlerin yönetimi bu çalışmaya dahil edilmemiştir. Üçüncüsü ise, araştırmanın sadece görüşme verilerine dayalı olması ve veri çeşitlenmesi yapılamamasıdır. Bu kapsamda, hem yükseköğretim kurumlarının üst yönetim yapıları ve buralardaki karar alma süreçleri hem de kurumların başarısında önemli bir role sahip olan idari ve akademik birimlerin yönetimleri ile ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Ayrıca, kurumsal yönetim ile ilgili bundan sonra yapılacak çalışmaların üniversitelerin özellikle kuruluş yılları, buldukları bölge veya büyüklükleri de göz önüne alınarak yapılması ve bu açılardan bazı karşılaştırmalara da yer verilmesi önerilebilir. Üniversitelerin kurumsal yönetimleri ile ilgili çalışmalarda yönetim görevleri dışında bulunan diğer önemli paydaşlar olan öğrenci ve öğretim elemanlarının da görüşlerine yer verilmesi de özellikle işleyişin ve sorunların daha iyi ortaya konulabilmesi açısından önemlidir. Son olarak, bundan sonra yapılacak araştırmalarda durum çalışması deseni kullanılabilir ve bu kapsamda birkaç özel durum seçilerek bu araştırmada ortaya konulan bazı temalar daha detaylı bir şekilde incelenebilir. Bu tür çalışmalarda görüşme verisine ek olarak gözlem ve doküman analizi yoluyla elde edilen veriler de kullanılarak veri çeşitlenmesinin sağlanması faydalı olacaktır.

## Kaynaklar

- Amaral, A., Jones, G., & Karseth, B. (Eds.). (2002). *Governing higher education: National perspectives on institutional governance*. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
- Anyamele, S. C. (2004). *Institutional management in higher education: A study of leadership approaches to quality improvement in university management – Nigerian and Finnish cases*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Arntzen, E. (2016). The changing role of deans in higher education – From leader to manager. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), 2068–2075.
- Avrupa Komisyonu (2005). *European Universities: Enhancing Europe's research base*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Avrupa Komisyonu (2006). *Delivering on the modernisation agenda for universities: Education, research and innovation*. Brussels: Communication from the Commission to the Council and the European Parliament.
- Aypay, A. (2003). Üniversitelerde akademik etkinlik ve örgütsel davranış arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(2), 175–198.
- Bellibaş, M. S., Öztaşlan, G., Gümüş, E., & Gümüş, S. (2016). Examining department chairs' needs in performing academic leadership in Turkish universities. *Eğitim ve Bilim*, 41(184), 91–103.
- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477–493.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693–710.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. M. Bütün & S. B. Demir (Çev. Ed.). Ankara: Siyasal.
- Çelik, Z., & Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 18–27.
- Del Favero, M. (2006). An examination of the relationship between academic discipline and cognitive complexity in academic deans' administrative behavior. *Research in Higher Education*, 47(3), 281–315.
- Dimici, K., Seggie, F. N., Hacifazlıoğlu, Ö., & Caner, A. (2016). Challenges of the professionalization of department heads in higher education: A qualitative study in Turkey. *Eğitim ve Bilim*, 41(184), 131–146.
- Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T., & Vardar, Ö. (2006). *Neden bir yükseköğretim vizyonu*. İstanbul: İstanbul Politikalar Merkezi.
- Ertem Eray, T. (2017). Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: İletişim fakültesi dekanları üzerine bir uygulama. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 27, 201–214.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Eurydice (2008). *Higher education governance in Europe policies, structures, funding and academic staff*. Belgium: Eurydice European Unit.
- Gallos, J. V. (2002). The dean's squeeze: The myths and realities of academic leadership in the middle. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 174–184.
- Gök, E. (2016). The Turkish higher education system from the kaleidoscope of Martin Trow. *Eğitim ve Bilim*, 41(184), 147–168.
- Gülmez, D., & Yavuz, M. (2019). Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık yükseköğretim kurumlarının amaç ve yapı boyutları bakımından değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 9(1), 144–155.
- Gümüş, S. (2018). State level higher education boards in the USA and reform suggestions for Turkey: Governance, quality assurance, and finance. *Eğitim ve Bilim*, 42(193), 45–61.
- Gür, B. S. (2016). *Egemen üniversite: Amerika'da yükseköğretim sistemi ve Türkiye için reform önerileri*. İstanbul: EDAM.
- Heck, R. H., Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (2000). Administrative effectiveness in higher education: Improving assessment procedures. *Research in Higher Education*, 41(6), 663–684.
- Kalargyrou, V., & Woods, R. B. (2009). What makes a college administrator an effective leader? An exploratory study. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9(1–2), 21–36.
- Kurt, T., & Gümüş, S. (2015). Dünyada yükseköğretimin finansmanına ilişkin eğilimler ve Türkiye için öneriler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(1), 14–26.
- Küçükcan, T., & Gür, B. S. (2009). *Türkiye'de yükseköğretim: Karşılaştırmalı bir analiz*. Ankara: SETA.



- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma. Desen ve uygulama için bir rehber*. S. Turan (Çev. Ed.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Montez, J. M., Wolverton, M., & Gmelch, W. H. (2003). The roles and challenges of deans. *The Review of Higher Education*, 26(2), 241–266.
- Nicholson-Crotty, J., & Meier, K. J. (2003). Politics, structure, and public policy: The case of higher education. *Educational Policy*, 17(1), 80–97.
- Otara, A. (2015). Academic dean and the challenges of meeting changing expectations within a competitive higher education environment in Africa. *Creative Education*, 6(2), 134–143.
- Özoğlu, M., Gür, B. S., & Gümüş, S. (2016). Rapid expansion of higher education in Turkey: The challenges of recently established public universities (2006–2013). *Higher Education Policy*, 29(1), 21–39.
- Panova, A. (2008). Governance structures and decision making in Russian higher education institutions. *Problems of Economic Transition*, 50(10), 65–82.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M. Bütün & S. B. Demir (Çev. Ed.) Ankara: Pegem Akademi.
- Pimentel Bótas, P. C., & Huisman, J. (2012). (De)constructing power in higher education governance structures: an analysis of representation and roles in governing bodies. *European Journal of Higher Education*, 2(4), 370–388.
- Rosser, V. J., Johnsrud, L. K., & Heck, R. H. (2003). Academic deans and directors: Assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives. *The Journal of Higher Education*, 74(1), 1–25.
- Taylor, J. (2007). The teaching. Research nexus: a model for institutional management. *Higher Education*, 54(6), 867–884
- Vatanartıran, S. (2013). Roles and functions of university senates in Turkish universities. *Eğitim ve Bilim*, 38(170), 418–430.
- Williams, M. C. (2015). *The relationship between organizational governance and faculty governance in higher education: A national study of shared governance*. Doctoral dissertation, Texas A&M University-Corpus Christi, TX, USA.
- Wisdom, V. L. (2007). *Understanding the demands and constraints of department heads in higher education based on the perceptions of deans, faculty, and department heads*. Doctoral dissertation, University of Missouri, Columbia, MO, USA.
- Wolverton, M., Wolverton, M. L., & Gmelch, W. H. (1999). The impact of role conflict and ambiguity on academic deans. *The Journal of Higher Education*, 70(1), 80–106.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. baskı) Ankara: Seçkin.

Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır. / This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.